

Ритейл в эпоху перемен

Лайфхаки розничных сетей в новых реалиях

За последние пару лет и несколько месяцев мы оказались совершенно в иной реальности. Кардинально поменялось потребительское поведение и жизнь предпринимателей. В этой статье мы хотели бы поделиться своими наблюдениями за изменениями, происходящими на рынке розничной торговли.

«Наши люди в булочную на такси не ездят»

Мы помним, как ковидный карантин подстегнул людей осваивать новую для многих технологию покупок в онлайн. Через месяц после объявления пандемии в РФ руководитель отдела обслуживания одного из банков в разговоре с нами сказала: «За один месяц нам удалось выполнить годовой план по количеству транзакций. Не было бы счастья, да несчастье помогло. Не будь ковида, нам бы никогда не удалось так быстро перевести людей на «цифру».

Сейчас мы видим, что потребитель продолжает осваивать покупки через интернет. В первом полугодии 2022 года количество россиян, которые покупают онлайн, выросло на 35%, если сравнивать с тем же периодом 2021 года. Переток потребителей из офлайн в онлайн, в свою очередь, ещё больше подстегивает традиционные магазины выходить в интернет. Со 2-го квартала 2021 по 2-й квартал 2022 года количество активных продавцов на маркетплейсах увеличилось в 3 раза (аналитический проект Tinkoff Data). Происходит тиражирование технологий, интернет-продажи стали неотъемлемой частью нашей жизни.

«Две большие разницы»

Безусловным преимуществом интернет-продаж оказалась «безразмерная» полка, когда не надо физически хранить товар в торговом зале. Онлайн-продажи позволили расширить ассортимент. Многие развели ассортиментные матрицы: один набор для магазина, другой — для интернета. Другие оглянулись на свой традиционный магазин и решили нащупывать, до какого предела можно расширить ассортимент тут. Обувной магазин KARI выставил в торговом зале декоративную косметику, сковородки... Другой обувной ритейлер, Francesco Donni, начал торговать женской одеждой. Ритейлеры экспериментируют, двигаются в смежные ниши. Насколько это будет успешно, покажет время.

«По рыбам, по звёздам проносит, проносит шаланду...»

Если верить статистике CloudPayment, количество онлайн-продавцов, занимающихся параллельным импортом, прирастает с начала лета 2022 года ежемесячно на 20%. По поступившей от крупнейших маркетплейсов информации, в категориях «одежда» и «обувь», где разрешен свободный импорт, наблюдается снижение средней цены товаров от 7% до 50%. В то время как по тем категориям потребительских товаров, в которых свободный импорт пока не допущен, отмечается рост цен до 30%. Почему так происходит? Предположительно, снижение цен на импортные товары связано с восстановлением здоровой конкуренции: чем больше товаров возвращается на рынок, тем ниже цены. Однако есть и другая причина: снижение цен на товары параллельного импорта может быть связано с ослаблением контроля за контрафактом. Часть маркетплейсов не проверяет сертификаты соответствия у продавцов. В итоге крупные платформы заполняются контрафактом, конечная стоимость которого гораздо ниже оригинальной продукции, подтвержденной сертификатами и контролируемой обладателями торговых марок. Хочется надеяться,



что приученные к качеству потребители надавят на маркетплейсы и в онлайн со временем останется только хороший товар. (Полный текст статьи читайте на сайте <http://lifeofbusiness.org/131>).

Подводя итог наблюдений, можно сказать, что «выплывают» компании, которые, отдавая себе отчет в текущих и грядущих изменениях, тем не менее не отчаиваются и ищут пути выхода.

P.S. И еще немного о потребителях. Маркетологи когда-то заметили «эффект красной помады»: в кризисные времена женщины стараются себя порадовать чем-нибудь недорогим, но приятным. В качестве антидепрессанта срабатывает красная помада, в тяжелые времена продажи ее только растут. Но, как выяснилось, не помадой единой живы покупательницы: в начале 2022 года, когда многие рынки пострадали, российские продавцы нижнего женского белья отметили, что на их рынке не было падения продаж. И даже наоборот, продажи выросли. А что есть у вас, чтобы порадовать клиентов? ✨

Любовь Горбунова

О чем мечтают женщины?

Бизнес-Габри Клуб – площадка, где начинающие предприниматели представляют свои бизнес-кейсы, а эксперты с большим опытом в бизнесе ведут обсуждение в зале «Если бы это был мой бизнес...»

22 июля 2022 года состоялась 38-я встреча Бизнес-Габри Клуба. Свой кейс представила *Наталья Максимова*. Решение развивать собственный бизнес она приняла полтора года назад – Наталью увлекла идея производства и продажи удобного, качественного и экологичного женского нижнего белья.

В августе 2021 года удалось собрать на временной основе команду из конструктора женского белья, технического специалиста и специалистов по продвижению в онлайн-каналах. Команда работала на протяжении 4 месяцев, и при поддержке профессионалов Натальи удалось разработать 10 моделей, установить контакты с блогерами и фотографами, запустить сайт и выйти на маркетплейсы. Когда средства на оплату услуг закончились, команда была временно распущена, оставаясь в готовности откликнуться на следующий запрос.

Сложнее всего было найти производственную базу. Были протестированы 15 производств по всей стране, пришлось столкнуться с ненадежными поставщиками. В конце концов посчастливилось найти цех, который качественно сшил 50 комплектов, успешно проданных в соцсетях и на маркетплейсах с мая по ноябрь 2021 года. Всего в разработку, производство и продвижение было вложено 1 млн рублей.

Общий тренд на рынке – смещение в сторону электронной торговли. Что касается женского белья, то только на Wildberries выручка от продаж составляет не менее 0,5 млрд рублей в месяц. Если взять за прицел 2-3% от этой цифры, то получится достаточно крупный бизнес. Прибыль ближайших конкурентов на Wildberries порядка 30% ежемесячно, и при этом идет постоянный рост продаж.

В июле 2021 года была опубликована скандальная информация: товары на бельевом рынке не соответствуют санитарно-гигиеническим требованиям и содержат токсичные примеси, причем кружевное импортное белье оказалось опаснее российского. Согласно исследованию Роскачества, 9 из 10 изделий не устраивают потребителей: дискомфорт, неудобные бирки, неудачная посадка, низкое качество, отсутствие нужных размеров и небезопасность.

Штурмовать нишу нижнего женского белья пытались многие женщины-предприниматели, но довести дело до результата не у всех хватало воли и энтузиазма. Наталья решила, что у нее хватит. Продажи первых 50 комплектов и живые беседы с каждым покупателем подтвердили: продукт качественный, востребованный; идея жизнеспособна. Разработана ассортиментная матрица из 3 типов изделий по три модели в каждом и в

4 цветовых решениях. Ставка сделана на собственную разработку моделей и технологий и контрактное производство. Отшивать товар собственными силами желания нет: слишком много проблем и рисков вскрылось при знакомстве с производством изнутри.

В 2021 году Наталья приняла участие в конкурсе «Технологии в моде» в номинации «Экологичный подход». В конце 2021 года получила сертификат качества, а на момент выступления в Бизнес-Габри Клубе завершила регистрацию товарного знака «*Forma Woman*». В дальнейших планах Натальи – тестирование переработки, освоение бесшовных технологий, выход на сотрудничество с врачами для работы с целевой аудиторией.

Чем проект отличается от существующих на рынке аналогов? Что будет наиболее привлекательным и ценным для клиентов? В презентации Натальи и в ее ответах на вопросы прозвучал довольно длинный и «расфокусированный» перечень: выход на рынок с широкой размерной сеткой; удобство и комфорт в ношении изделий; высокое качество; технологичность и др.

Обсуждение и рекомендации экспертов

В заинтересованном, остром и честном обсуждении большинство экспертов сошлись в понимании наиболее слабого звена проекта. Обратили внимание на отсутствие у Натальи ясного и оцифрованного в деньгах представления о том, как будет разворачиваться бизнес даже на первом стартовом отрезке. В чем УТП, сколько денег нужно заработать и куда их вложить, чтобы дело быстро росло и набирало обороты. Сейчас как будто через микропродажи идет тестирование не до конца проясненной бизнес-модели. То, что проект движется слишком медленно, также отметили почти все. Резюме: для начала разворачивания бизнеса – слишком сыро и нет конкретной бизнес-модели, для тестирования бизнес-идеи – несоответствующий задаче объем вложений (1 млн рублей) и времени (прошедшие полтора года и пять будущих месяцев). (Детали проекта и отдельные комментарии экспертов читайте в полной версии репортажа на сайте <http://lifeofbusiness.org/131>).

В завершении встречи Наталья поблагодарила экспертов за обратную связь: «Записала все, что успела записать, много ценного и полезного, буду обдумывать». Участники пожелали начинающему предпринимателю удачи и выразили надежду, что соберутся через год и услышат от Натальи историю яркого успеха. ✨

Записал Юрий Пахомов

Фарфоровая империя Матвея Кузнецова

Рассказ о фантастическом взлете бизнеса династии Кузнецовых в цифрах и фактах, которые донесла до нас история

Белоснежный кузнецовский фарфор до сих пор по праздникам красуется на столах многих россиян, бережно сохраняется в домах ближнего и дальнего зарубежья. Он пользуется неизменным спросом среди собирателей антиквариата. Каких же масштабов должен был быть выпуск, если до наших дней, пережив несколько войн, дожило столько хрупких изделий, производство которых прекратилось более 100 лет назад?

Из истории династии

Дело Кузнецовых началось в 1810 году, когда выходец из государственных крестьян Гжельской волости, старообрядец, деревенский кузнец Яков Васильевич затеял небольшое мануфактурное производство керамики. После смерти отца дело возглавили сыновья Якова Терентий и Аким. Чтобы уйти от плотной конкуренции в Гжели, братья решили перенести основное производство в местечко Дулево Владимирской губернии. Со временем Терентий Яковлевич расширил Дулевский завод складом и мастерской для росписи, основал еще один завод в Риге. В 1853 году сыновья Терентия разделили имущество, заводы в Дулево и Риге отошли к Сидору Терентьевичу. И наивысшего расцвета дело Кузнецовых достигло при Матвее Сидоровиче Кузнецове, правнуке Якова Васильевича. В конце XIX века в его собственности было 7 крупнейших заводов по производству фаянсовой и фарфоровой посуды и иных изделий и примерно 15 торговых представительств. С 1890 по 1905 год фарфоровая продукция «Товарищества М.С. Кузнецова» отмечалась наградами международных выставок в Ташкенте, Чикаго, Париже, Реймсе, Льеже. В 1902 году Матвеем Кузнецовым, как лучшему в своей отрасли, присвоено звание «Поставщик Двора Его Императорского Величества».

На каких принципах столь стремительно выросла и возвысилась кузнецовская фарфоровая империя?

На любой вкус и кошелек

Начиная с первого семейного предприятия в Гжели в основе развития семейного бизнеса лежал курс на охват всех слоев населения. Этому принципу Кузнецовы следовали на протяжении всей последующей истории. Для бедных выпускали товары попроще, для зажиточных любителей роскоши — посуду изысканную и помпезную. Из фарфора с кузнецовских фабрик ели и в императорском дворце, и в купеческих домах, и в кабаках, и в сельских избах.

Клиент — повелитель рынка

Первыми заказчиками недорогой посуды Дулевского завода были рестораны и трактиры, за что конкуренты пренебрежительно называли кузнецовский фарфор «трактирным». Однако это был сильный маркетинговый ход: широкое использование изделий в местах

общепита побуждало людей заказывать понравившуюся посуду для дома. Идти за спросом — этот принцип проходил через всю историю династии.

Матвей был бизнесменом и прекрасно понимал, какое товарное предложение принесет ему коммерческий успех: для каждого региона он выпускал именно ту посуду и изделия, которые были там наиболее востребованы. На Восток, например, поставлял пиалы и чашки с характерным причудливым орнаментом, кальяны, блюда для плова.

Бескомпромиссное качество

Матвей Кузнецов тщательно следил за качеством продукции. Особое внимание уделял качественному сырью, на закупку которого не жалел денег. В 1872 году предприятие Кузнецова получило право ставить на своих изделиях тогдашний «знак качества» — Государственный герб.

На крыльях инноваций

Обладая даром «технологического предпринимательства», Матвей Сидорович быстро оценил преимущества использования в качестве топлива торфа вместо древесины. Дешевизна, возможность добиться постоянной температуры обжига и, как следствие, высокого качества, приводили к снижению себестоимости и доли брака.

Секретом роста производительности стало разделение труда. Производство организовывалось в виде цепочки специализированных цехов. Был цех формовки, обжига, живописный цех, сортировочный и складской цеха. Историки полагают, что в отрасли такая организация производства впервые была применена в России именно на Дулевском заводе.

Курс на импортовытеснение

Будучи одним из первых монополистов на отечественном рынке, Матвей Кузнецов был противником импорта и выступал против свободной международной торговли, так как считал, что ее механизмы закрывают пути развития высокотехнологичных отраслей. Перед Министерством финансов Кузнецов ходатайствовал об установлении высоких таможенных барьеров на ввоз фарфоро-фаянсовых изделий и необходимого для них сырья и смог добиться своего: с 1880 по 1893 год пошлины выросли на 20-50%. Ему удалось также добиться существенных льгот по перевозке фарфора и фаянса по железной дороге. Постепенно Кузнецовы практически вытеснили с отечественного рынка зарубежных конкурентов.

Полную версию статьи об истории расцвета (и падении) фарфоровой империи и предпринимательских ходах М.С. Кузнецова читайте на сайте <http://lifeofbusiness.org/131>. ✨

Елена Кисель

У всякой Машки свои замашки

Недостатки, которые могут оказаться скрытыми достоинствами предпринимателя

Вам когда-нибудь говорили, что стоит быть поскромнее? Сбавить обороты или успокоиться? Быть менее громким, менее смелым и рискованным? Вы когда-нибудь беспокоились, что вас «слишком много» или что вы кажетесь чересчур дерзким? Вас когда-нибудь называли странным или одержимым?

В мире тотального конформизма выделяться — значит быть мишенью. Большинство просто предпочитает не высовываться, ну а кто осмеливается отличаться, часто сталкивается с неодобрением и даже с агрессией. Школьное образование учит оставаться «в строю». В соцсетях нападают на любого, кто выражает непопулярное мнение. Менеджеры трактуют выходящие за общепринятые рамки черты личности как слабости и советуют «поработать над собой» по итогу аттестации.

Но что, если эти мнимые «недостатки» на самом деле являются вашими самыми большими достоинствами и могут стать источником успеха? Что, если качества, которые кажутся сомнительными, на самом деле являются вашей суперсилой?

Бунтарство и дерзость

Бунтующим детям часто приходится оставаться в школе после уроков. Их отчитывают за то, что они мешают другим, считают их «трудными» и рисуют им страшные перспективы, потому что они не могут сидеть спокойно, молчать и исполнять инструкции. В бизнесе, однако, бунтарская жилка и дерзость могут стать огромным преимуществом.

Бизнес-бунтари не приемлют стратегии в стиле «мы всегда делали это так». Они выступают против авторитетов, традиций и прецедентов. Они пытаются пробить стены привычного бизнеса, чтобы увидеть, что ломается. И в их руках ключ к инновациям. Дерзкие с радостью решаются на невозможное, особенно если сказать им, что это невозможно. Смелость решиться на невозможное — вот что отличает тех, кто создает будущее, от тех, кто удивляется ему.

Странность

На протяжении всего обучения в школе считаться странным — обычно значит быть аутсайдером. Странность не в почете, в почете мейнстрим. Мейнстрим — это популярность, всеобщая симпатия, множество друзей. Странность — поедание школьных завтраков в одино-

честве, непопулярность в командных играх и поход без пары на выпускной.

В предпринимательстве, однако, странность имеет свои преимущества. Странные люди «редкой породы» не заботятся о том, чтобы соответствовать и быть нормальными. Они часто видят мир под странными углами и через странные фильтры. Они думают иначе и за счет этого совершают невозможные интуитивные открытия и бизнес-прыжки.

Эмоциональность

Эмоциональность в бизнесе часто ассоциируется с иррациональностью и неразумными решениями. Повинуясь сердцу, вы теряете голову. Более правильным считается сохранять хладнокровие, спокойствие и собранность.

Но открытое проявление чувств может быть и скрытой силой предпринимателя. Эмоциональные лидеры (или лидеры с эмоциональным интеллектом) могут найти новые подходы к сплочению команды, вдохновить людей и создать культуру открытости, которая продвинет бизнес.

Так что имейте в виду, что осознанное использование своих черт характера может привести к невероятным прорывам в бизнесе и в жизни. Способность переосмыслить свои слабые стороны как сильные может стать источником успеха, о котором вы даже не могли мечтать. ✨

По мотивам статьи Jodie Cook, <https://www.forbes.com/sites/jodiecook/2021/12/13/the-7-weaknesses-that-could-be-an-entrepreneurs-hidden-strengths/?sh=75568be64433>

Заметки консультанта

Директор по персоналу: «20% сотрудников делают 80% работы, а 80% сотрудников считают, что они входят в эти 20%».

Генеральный директор: «Конечно, на совещание никого не соберешь! А вот скажешь «скрам» — ...»

Директор по маркетингу: «На смену уходящим финским брендам, таким как «XXX», на рынок врываются... другие финские бренды!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

Выпускающий редактор номера: Елена Кисель Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

Адрес типографии: 107241, Москва, Черницынский проезд, д. 3, к. 3

© ШАГ Консалтинг 2022 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru